

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

- 2.1 ราชการ และ รัฐวิสาหกิจของไทย
- 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- 2.3 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Roles)
- 2.4 กิจกรรม หน้าที่และความรับผิดชอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices)
- 2.5 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance)
- 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2.1 ราชการและรัฐวิสาหกิจของไทย

การบริการสาธารณะถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบต่อที่สำคัญของรัฐบาล และเป็น เหตุผลที่ประเทศชาติต้องมีรัฐบาล และมีหน่วยงานของรัฐเกิดขึ้นก็เพื่อให้บริการแก่ประชาชน การ บริการสาธารณะนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, น.15) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า “กิจการที่อยู่ในความอำนาจการ หรือ ในความควบคุมของฝ่ายปกครองที่จัดทำ เพื่อสนองความต้องการของประชาชน” ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของการบริการสาธารณะได้ 3 ประเภท คือ

1. บริการสาธารณะทางปกครอง (Administrative Public Services) เป็น กิจกรรมที่เอกชนทำไม่ได้ ไม่ทำ หรือ รัฐปล่อยให้เอกชนทำไม่ได้ เพราะ กระทบต่อความสงบ เรียบร้อย ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมประเภทการรักษาความสงบเรียบร้อยด้วยการออกระเบียบ กฎเกณฑ์ และ เป็นการใช้อำนาจทางปกครอง รูปแบบของการจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่ รับผิดชอบกิจการสาธารณะประเภทนี้ จึงมีฐานะเป็น “ส่วนราชการ” ซึ่งหมายความรวมถึง ราชการ ส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และ ส่วนท้องถิ่น คดีระหว่างส่วนราชการกับเอกชนต้องขึ้นศาล ปกครอง เนื่องจาก ส่วนราชการใช้อำนาจรัฐฝ่ายเดียวเป็นหลัก

2. บริการสาธารณะทางพาณิชย์กรรม และ อุตสาหกรรม (Industrial and Commercial Public Services) เป็นกิจกรรมที่รัฐดำเนินการซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับเอกชน การจัดโครงสร้างองค์การจึงมีลักษณะผสมผสาน เรียกว่า รัฐวิสาหกิจ (Public/State Enterprise) เนื่องจากเป็นกิจกรรมมีลักษณะเป็นการผลิตและ/หรือจำหน่ายสินค้าหรือบริการเพื่อแสวงหารายได้ แต่รัฐเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นเกินร้อยละ 50 หรือ ทั้งหมด

3. บริการสาธารณะทางสังคม และ วัฒนธรรม (Social and Cultural Public Services) เป็นกิจกรรมที่ไม่มีลักษณะเป็นการผลิตและจำหน่ายสินค้า หรือบริการ แต่เป็นการผลิตสิ่งที่เป็นวัฒนธรรมและสังคม และให้บริการแก่สังคม เช่น กิจกรรมให้การศึกษา การวิจัย และไม่มีลักษณะเป็นการหารายได้เหมือนรัฐวิสาหกิจ สำหรับในประเทศไทยเรียกองค์การประเภทนี้ว่า องค์การมหาชน

ในอดีตที่สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และ สิ่งแวดล้อมต่างๆยังไม่ซับซ้อน ดังเช่นในปัจจุบัน หน่วยงานของรัฐจึงมีสถานะเป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนมาก อย่างไรก็ตาม หลังการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 ได้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่การจัดโครงสร้างระบบราชการ และ ส่วนราชการ ออกมาจากที่เดิมรวมอยู่กับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และ ตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาระบบราชการโดยเฉพาะ คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เพื่อให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง ทันสมัย สอดรับกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=367, เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553) และเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอให้จำแนกประเภทหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหารใหม่ โดยพิจารณาจากรูปแบบการให้บริการสาธารณะทั้ง 3 รูปแบบที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร.ได้เสนอหลักการจำแนกประเภทหน่วยงานของรัฐไว้ตามหนังสือเวียนที่ นร 1200/ ว 12 ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2550 (สำนักงาน ก.พ.ร. , 2551, น. 9 – 32) โดยมีสาระสำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้

1. **ส่วนราชการ** เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะทางปกครองซึ่งเป็นภารกิจหลักของรัฐ โดยให้บริการแก่ประชาชนโดยทั่วไป และไม่มุ่งทำกำไร และมีความสัมพันธ์กับรัฐ ดังนี้ รัฐเป็นผู้จัดตั้ง เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา ใช้งบประมาณแผ่นดิน เป็นการใช้อำนาจฝ่ายเดียวของรัฐเป็นหลักในการดำเนินงาน บุคลากรมีสถานะเป็นข้าราชการ และ รัฐต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในการกระทำของหน่วยงาน

2. **รัฐวิสาหกิจ** เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ซึ่งผลิต และ จำหน่ายสินค้า หรือบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้ และเป็นนิติบุคคล มีความสัมพันธ์กับรัฐ ดังนี้ รัฐเป็นผู้จัดตั้ง และมีทุนเกินครึ่งเป็นของรัฐ รัฐใช้อำนาจบริหารจัดการผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง และ การให้นโยบาย การลงทุนต้องขอความเห็นชอบจากรัฐ และ รายได้ต้องส่งคืนรัฐ บุคลากรที่ทำงานมีสถานะเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ใช้อำนาจฝ่ายเดียวเป็นหลัก แต่ใช้สัญญา รวมทั้งไม่ใช้กฎระเบียบของทางราชการในการบริหารเงิน การบริหารงาน และการบริหารงานบุคคล (ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่ต้องใช้อำนาจพิเศษของรัฐ เช่น เวนคืน ปักเส้า พาดสาย ต้องจัดตั้งโดยมีพระราชบัญญัติรองรับ)

3. **องค์การมหาชน** เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริการสาธารณะทางสังคม และ วัฒนธรรม เช่น การศึกษา การวิจัย หรือ การดำเนินการอันเป็นสาธารณะประโยชน์อื่นใดซึ่งไม่เหมาะที่จะใช้วิธีการของราชการในการบริหาร ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร และเป็นนิติบุคคล มีความสัมพันธ์กับรัฐ ดังนี้ คือ รัฐเป็นผู้จัดตั้ง และ ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ หรือ สามารถเลี้ยงตัวเองได้ (ยกเว้นมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติจัดตั้ง) รัฐมีอำนาจบริหารจัดการโดยผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งการให้นโยบาย การลงทุนต้องขอความเห็นชอบจากรัฐ บุคลากรมีสถานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ และมีวิธีการดำเนินการแบบใช้สัญญา ไม่ใช้อำนาจฝ่ายเดียวเป็นหลัก รวมทั้งไม่ใช้กฎระเบียบของทางราชการ (ยกเว้นกิจกรรมที่ต้องใช้อำนาจฝ่ายเดียวต้องออกพระราชบัญญัติ รวมทั้งกรณีจัดตั้งมหาวิทยาลัย)

4. **หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่** ซึ่งได้จัดตามลักษณะขององค์การแล้ว จัดได้ ดังนี้

4.1 **องค์การของรัฐที่เป็นอิสระ** ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการควบคุม กำกับดูแลกิจกรรมของรัฐตามนโยบายสำคัญที่ต้องการความเป็นกลางอย่างเคร่งครัด ปราศจากการแทรกแซงจากอำนาจทางการเมืองเพื่อให้กลไกตลาดสามารถทำงานได้อย่างแท้จริง สำหรับในประเทศไทย องค์การประเภทนี้ จะจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติเฉพาะ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

4.2 **กองทุนที่เป็นนิติบุคคล** จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจของรัฐในการดำเนินการบริการสาธารณะแก่ประชาชน หรือ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ หรือ เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจเฉพาะด้าน และจัดตั้งขึ้นโดยการตราเป็นพระราชบัญญัติ เนื่องจาก

ต้องการอำนาจรัฐในการบังคับฝ่ายเดียวต่อภาคเอกชนหรือประชาชน ในการสมทบเงินเข้ากองทุน ตัวอย่าง เช่น กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และ กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย เป็นต้น

การจำแนกหน่วยงานของรัฐตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ มีวัตถุประสงค์ก็เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีรูปแบบที่สอดคล้องกับภารกิจที่หลากหลาย และมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าเดิมที่มีรูปแบบขององค์การแค่เพียง ส่วนราชการ และ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นมาจากผลการปฏิรูประบอบราชการ คือ องค์การมหาชน ซึ่งเน้นการบริการสาธารณะทางสังคมและวัฒนธรรมนั่นเอง

นอกจากการแบ่งหน่วยงานของรัฐตามรูปแบบการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนแล้ว เมื่อมาพิจารณาพร้อมกับในส่วนของการจัดโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐแล้ว (สำนักงาน ก.พ.ร., 2551.น. 298) จะเห็นได้ว่า ส่วนราชการเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานน้อยที่สุด การดำเนินการของส่วนราชการแทบทุกเรื่องจะต้องผ่านกลไกของราชการ ในขณะที่ องค์การมหาชนจะมีความคล่องตัวมากขึ้นอยู่ในระดับกึ่งกลางระหว่างภาครัฐ และ ภาคเอกชน ในขณะที่รัฐวิสาหกิจ จะเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีการบริหารจัดการ และ โครงสร้างที่มีความใกล้เคียงกับภาคเอกชนมากที่สุด

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารงานบุคคล หรือ การจัดการมนุษย์ในองค์การเกิดขึ้นในช่วงปลายปลายศตวรรษที่ 17 และ ต้นศตวรรษที่ 18 ในยุคที่การปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้น และ นำมาซึ่งการใช้เครื่องจักรในภาคอุตสาหกรรม และเกิดการลงทุนสร้างโรงงานเพื่อผลิตสินค้าขึ้นเป็นจำนวนมากในระบายนั้น ทำให้เกิดความต้องการแรงงานในภาคอุตสาหกรรมขึ้นอย่างมากมาโดยฉับพลัน เกิดการขาดแคลนแรงงานขึ้น ผู้ประกอบการหรือเจ้าของโรงงานต้องจ้างแรงงานเด็กเข้ามาทำงาน (ธงชัย สมบูรณ์, 2549, น.17-18) ในขณะเดียวกัน การเรียกร้องผลประโยชน์หรือการปกป้องสิทธิของกลุ่มผู้ใช้แรงงาน กระทำโดยหัวหน้าสหภาพแรงงาน หรือ การเคลื่อนไหวของกลุ่มแรงงานต่างๆ (Tyson, 2006, p. 66) ซึ่งการเคลื่อนไหวและการเรียกร้องของผู้ใช้แรงงานทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกา และ ประเทศอังกฤษ สาเหตุประการหนึ่งเป็นเพราะว่า เจ้าของโรงงานเอารัดเอาเปรียบผู้ใช้แรงงาน มีการ

ใช้แรงงานเด็กและผู้หญิง และ ไม่มีการคำนึงถึงเรื่องความปลอดภัยในการทำงานและคุณภาพชีวิต (ธงชัย สมบูรณ์, 2549, น. 19; Tyson, 2006, p. 66) ด้วยเหตุนี้ จึงเกิดผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลด้านสวัสดิภาพ (Welfare officer) ขึ้นในอังกฤษ โดยในช่วงแรกเจ้าหน้าที่ดูแลสวัสดิภาพเหล่านี้ซึ่งส่วนมากเป็นผู้หญิง ทำงานโดยมี วัตถุประสงค์มุ่งดูแลสวัสดิภาพของแรงงานหญิงและเด็กในตอนแรก แต่ต่อมาก็ได้ขยายขอบเขตของงานไปยังงานด้านสรรหา งานด้านพัฒนา และ โอนย้ายแรงงานเข้าไปด้วย (Tyson, 2006, p. 66) จึงอาจกล่าวได้ว่า เจ้าหน้าที่ดูแลสวัสดิภาพเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของอาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอังกฤษ โดยที่บทบาทสำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคแรกเริ่ม คือ การดูแลเรื่องแรงงานสัมพันธ์ และ สวัสดิภาพของแรงงาน เท่านั้น ในขณะที่เดียวกัน ที่สหรัฐอเมริกา ก็มีการศึกษาเรื่องของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ นำโดย Frederick W. Taylor ซึ่งได้ทำการศึกษารื่องต่างๆ เช่น หลักการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน การเคลื่อนไหวในการทำงาน การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน และ การควบคุมต้นทุน (ธงชัย สมบูรณ์, 2549, น. 21) ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น

หากยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นจุดเริ่มต้นของอาชีพนักทรัพยากรมนุษย์แล้ว ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 ก็ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) อย่างเป็นทางการ อันเป็นผลเนื่องมาจาก การผลิตอาวุธในโรงงานเพื่อใช้ในสงคราม ทำให้ความต้องการแรงงานมากขึ้น ทำให้จำนวนเจ้าหน้าที่ดูแลสวัสดิภาพมีมากขึ้น และ รัฐบาลเริ่มให้ความสำคัญและรับฟังข้อเรียกร้องของผู้ใช้แรงงานในโรงงานผลิตอาวุธ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาด้านแรงงานและสวัสดิภาพของแรงงาน จนในที่สุด เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 1 สิ้นสุดลง ประมาณ ค.ศ. 1920-1939 จึงมีการรวมกันระหว่างงานด้านการจัดการว่าจ้าง และ งานด้านแรงงานสัมพันธ์ เกิดเป็นแผนกบริหารบุคคลขึ้นโดยเฉพาะซึ่งเริ่มเป็นครั้งแรกในหน่วยงานขนาดใหญ่ของประเทศอังกฤษ เช่น การขนส่งลอนดอน (London Transport) หรือ บริษัทขนาดใหญ่ เช่น Marks & Spencer เป็นต้น (Tyson, 2006, p. 69) ซึ่งงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในขณะนั้น ก็ยังเน้นที่การทำงานตามหน้าที่ เน้นบทบาทการเป็นผู้ควบคุมพนักงาน เช่น เรื่องการมาทำงาน การขาดงาน เป็นต้น

จากนั้น การบริหารงานบุคคลก็พัฒนาอย่างต่อเนื่องแต่คงเน้นการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน จนกระทั่งมาถึงช่วงทศวรรษที่ 1990 ถือเป็นจุดเปลี่ยนอีกครั้งของการบริหารงานบุคคลมาสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) สมาคมการบริหารบุคคลแห่งอเมริกา (The American Society for Personnel Association) หรือ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น สมาคมเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The Society for Human Resource

Management) ได้เสนอให้ใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แทนคำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration/Management) ในปี ค.ศ. 1990 โดยให้เหตุผลในการเปลี่ยนชื่อไว้ เพื่อให้เข้ากับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป กว้างขวางมากขึ้น และมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้นกว่าเดิม คือ นอกจากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในหน้าที่แล้ว นักทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายการวางแผนขององค์กรอีกด้วย (ธงชัย สมบูรณ์, 2549, น.15-16) ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปรัชญาการมองพนักงานในองค์กรจากเดิมที่เน้นการเป็นผู้ควบคุมหรือออกกฎระเบียบให้พนักงานปฏิบัติตาม มาเป็นการแสวงหาความร่วมมือระหว่างทุกฝ่ายทุกระดับชั้นในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2545, น. 13-14) และสามารถสรุปความแตกต่างอีกประการหนึ่งระหว่าง การบริหารงานบุคคล และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ คือ มุมมองต่อเรื่องคนหรือพนักงานในองค์กรที่มองว่า คนหรือพนักงานเป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ ไม่ใช่แค่เพียงผู้ควบคุมให้เครื่องจักรทำงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงศตวรรษที่ 20 โลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคของการแข่งขันแบบไร้พรมแดน อันเนื่องมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว การช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ ยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ เน้นที่การเข้าไปมีส่วนร่วมกับสายงานหลัก และ ธุรกิจขององค์กร โดย การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์หลักขององค์กร รวมทั้งแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรอีกด้วย (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2545, น. 14-15) ซึ่งหมายความว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงต้องมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ของตนเอง ยังต้องมีความรู้และความเข้าใจในธุรกิจขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่จึงจะสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงยุทธศาสตร์ และ ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business partner) ให้กับองค์กรได้

ปัจจุบันนี้ จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้พัฒนามาจนถึงยุคของการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ซึ่งมีแนวคิด และ มุมมองว่า ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนไปถึงทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน เปรียบเสมือนทุนในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และ

การพัฒนาที่ยั่งยืน การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรได้ และการบริหารทุนมนุษย์ยังแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคก่อนๆ ที่มองหาต้นแบบที่ดี (Best practice) ขององค์กรอื่นมาปรับใช้ แต่เป็นการลงทุนและค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในองค์กรของตนเอง (Mondy, R. & Noe, R., 2005, p. 3-4) การบริหารทุนมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้ จึงเป็นเรื่องที่ทำนายความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนามาบทบาทของตนเองให้ดียิ่งขึ้นโดยที่ยังคงความเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ การเข้าใจความต้องการของพนักงาน และ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเปลี่ยนแปลง เกิดความรู้สึกที่จะทุ่มเทความสามารถของตนให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างหรือผลักดันให้องค์การเป็นองค์กรที่มีชีวิต และ บทบาทของผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถเป็นผู้นำให้ผู้บริหารด้านอื่นๆ ในองค์กรเห็นความสำคัญของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ผลลัพธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นสามารถส่งเสริมและผลักดันองค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้ยังต้องไม่ลืมที่จะให้ความสำคัญแก่นักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วยเช่นกัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการ และ รัฐวิสาหกิจของไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ หรือ การบริหารงานบุคคลในภาครัฐ นั้นเป็นศาสตร์ที่ได้รับอิทธิพลและแนวคิดจากหลายศาสตร์ ทั้ง รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ รวมทั้ง ศาสตร์ด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548, น. 8-9) อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 (เกษม สุวรรณกุล, 2505 อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาส, 2548, น. 3) เพราะ ก่อนหน้าสมัยรัชกาลที่ 7 นั้น การเข้ารับราชการนั้นมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปในแต่ละส่วนราชการ โดยไม่มีระเบียบหรือกฎเกณฑ์กลางในการปฏิบัติอย่างเดียวกัน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549, น. 253) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบอุปถัมภ์ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 เป็นการวางรากฐานของระบบราชการพลเรือนอยู่ในระบบคุณธรรม โดยมีหลักสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ให้ข้าราชการพลเรือนทั้งหมดอยู่ภายใต้ระเบียบเดียวกัน 2) ให้เลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการโดยเสมอภาคและยุติธรรม 3) ให้ข้าราชการพลเรือนรับราชการเป็นอาชีพ และ 4) ให้ข้าราชการพลเรือนมีวินัย

(สำนักงาน ก.พ.ร., 2549ก, น. 253-258) หลังจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2471 เริ่มมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2472 เป็นต้นมา ประเทศไทยก็ได้มีอาชีพข้าราชการและมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ได้กำหนดให้มีกรมการ รักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ก.ร.พ.) เป็นผู้รักษาการและดำเนินการตาม พระราชบัญญัติ ต่อมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองขึ้นในปี พ.ศ. 2475 จึงได้มีการ เปลี่ยนแปลงระเบียบข้าราชการพลเรือนเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการปกครองแบบใหม่ โดย ตราเป็นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2476 และ คณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (ก.พ.) ก็ได้ถือกำเนิดขึ้น โดยมีสำนักเลขาธิการ ก.พ. ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ และ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ในปี พ.ศ. 2495 (ประวิณ ณ นคร, 2547, น. 39-66 อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2552 น. 4-12)

นอกจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนซึ่งถือเป็นหลักเกณฑ์ และ กฎ ระเบียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ คือ การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้มีการแยกบทบาทของ การเป็นผู้จัดโครงสร้างของส่วนราชการ และ ระบบราชการออกจากสำนักงาน ก.พ. ทำให้เกิด องค์การกลางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐขึ้นอีกแห่งหนึ่ง คือ สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) โดยให้สำนักงาน ก.พ. เน้นบทบาทการบริหารงานบุคคล เท่านั้น (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, 2552, น. 4-10) บทบาทขององค์การกลางด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพียงแห่งเดียวของสำนักงาน ก.พ. จึงได้มีการปรับเปลี่ยนเรื่อยมาตามยุคและสมัยที่ เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบัน (พ.ศ. 2553) การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐได้ยึดตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และ มีสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็น องค์การกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน โดยยึดถือระบบคุณธรรม และมี หน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ (สำนักงาน ก.พ., 2551 น. 13 -15)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ ถึงแม้ว่า รัฐวิสาหกิจก็เป็นหน่วยงานของรัฐประเภทหนึ่ง เกิดขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเช่นเดียวกับส่วนราชการ แต่เนื่องจาก รัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากส่วนราชการ คือ มีวัตถุประสงค์ในทางพาณิชย์กรรม และ อุตสาหกรรม ด้วย ทำให้รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีจุดมุ่งหมายในการแสวงหากำไร เพื่อนำรายได้ส่งเข้ารัฐ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจยังมีการจัดโครงสร้าง และ การบริหารจัดการภายในองค์การที่มีความคล่องตัวเกือบจะเท่าภาคเอกชนทั่วไป ด้วยเหตุนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจจึงมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละรัฐวิสาหกิจ ซึ่งคณะกรรมการบริหาร หรือ ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งสามารถที่จะกำหนด กฎ ระเบียบ หรือ หลักเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นอิสระโดยไม่ขัดแย้งกับกฎหมายแรงงาน หรือ กฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อแตกต่างที่เด่นชัดที่สุดระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคราชการ และ รัฐวิสาหกิจนั้น ก็คือ ภาครัฐวิสาหกิจจะไม่มียุทธศาสตร์กลางที่ควบคุม กำกับ ดูแล รวมทั้งออกระเบียบในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อย่างที่ในภาคราชการมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2.2 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและความหมายของบทบาท

ดรูว์นิ มโนรัตน์ (2544) กล่าวว่า บทบาท เป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมคาดหวังหรือกำหนดขึ้น โดยมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และตำแหน่งของบุคคลนั้น ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อบุคคลอื่นๆ ในสังคม ส่วน Robbin, S.P. (2001) (อ้างถึงใน ภูเขาวัน จันทรมณี, 2549.น. 25 และ เกษมสันต์ สารภี, 2549.น. 15) ให้คำนิยามของบทบาทว่า เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับความคาดหวังในผลงานของคนที่จะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ภายในองค์การ ดังนั้น บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานในบทบาทของตนเองได้ บทบาทนั้นจะต้องเป็นบทบาทที่บุคคลอื่นๆ ภายในองค์การให้การยอมรับ ในขณะเดียวกัน การที่บุคคลกระทำตามบทบาทของตน บุคคลนั้นจะต้องรับรู้บทบาทของตนเองว่า ควรจะอย่างไรในสถานการณ์นั้นๆ

McDavid & Haran (1974 อ้างถึงใน เกษมสันต์ สารภี, 2549.น. 15) กล่าวว่า บทบาทเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นหน้าที่การงานซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งแสดงออกมาให้คนอื่นเห็น ในขณะที่ อุทัย หิรัญโต (2526) (อ้างถึงใน ภูเขาวัน จันทรมณี, 2549.น.25) กล่าวว่า บทบาท คือ หน้าที่หรือพฤติกรรมอันพึงคาดหมายของบุคคลในกลุ่ม หรือในสังคมหนึ่ง หน้าที่ หรือ พฤติกรรมดังกล่าวโดยปกติเป็นสิ่งที่กลุ่ม หรือ สังคมหรือวัฒนธรรมของกลุ่มชน หรือ สังคมนั้นกำหนดขึ้น ฉะนั้น บทบาทจึงเป็นแบบแผนแห่งความประพฤติของบุคคลในสถานที่พึงมีต่อบุคคลอื่นในสถานะอีก

อย่างหนึ่งในสังคมเดียวกัน ซึ่ง ฐิขำว จันทรธณิ (2549. น. 25) ได้สรุปความหมายของบทบาทไว้ว่า คือ พฤติกรรม หรือ การกระทำที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

Ulrich (Ulrich, 1997, p. 23-48) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับนักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Human Resource Champion) โดยมองบทบาทใหม่ของนักทรัพยากรมนุษย์บนแนวคิด 2 แกน โดยแกนที่หนึ่ง คือ คนกับกระบวนการ และ แกนที่สอง คือ กลยุทธ์ และการปฏิบัติการ นอกจากนี้ Ulrich ยังกล่าวว่า หากนักทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติได้ตามบทบาทที่ได้เสนอนี้แล้ว นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้เพราะเป็นบทบาทที่มุ่งเน้นผลผลิตของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยบทบาทที่สำคัญ 4 บทบาท ได้แก่ **บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner Role) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (Administrative Expert Role) บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion Role) และบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Role)** โดยบทบาททั้งสี่ด้านนี้ต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามทำให้ได้ทั้งสี่บทบาท ไม่ใช่เน้นเพียงบทบาทใดบทบาทหนึ่งแล้วลดความสำคัญของบทบาทด้านอื่นลงไป (Ulrich, 1997) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner Role)

Ulrich (1997) กล่าวถึงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ว่า คือ บทบาทในการทำงานที่มุ่งอนาคตและมุ่งกลยุทธ์ พร้อมกับการมุ่งถึงการได้มาซึ่งกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพทันสมัย ตามทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทั้งหลายที่เกิดขึ้นใหม่ และเปลี่ยนแปลงไปที่มีผลต่อการทำให้องค์กรต้องทำการปรับเปลี่ยนและอื่นๆ ซึ่งต่อมา Ulrich และ Brockbank (2005) ยังคงเห็นว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทสำคัญที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างคุณค่าให้องค์กร โดยเป็นการรวมบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นว่า นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะ ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเสนอแนวทางการแก้ไข สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคต ตลอดจนถึงการทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาภายในให้กับฝ่ายบริหารขององค์กร ซึ่ง Schuler and Jackson (2001) เห็นสอดคล้องกับ Ulrich (1997) ว่านักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic role) คือ การที่นักทรัพยากรมนุษย์ได้มีส่วนร่วมในการแนะนำ การตัดสินใจแนวทางกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่ง Schuler and Jackson (2001) มองว่านักทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถ

เชื่อมโยง (Linking role) เรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับความสำเร็จทางธุรกิจ รวมทั้งบทบาทในการควบคุม กำกับ หรือ ดูแล (Monitoring role) คือ นักทรัพยากรมนุษย์ ต้องสามารถ ทบทวนสถานการณ์ขัดแย้งกับแผนกลยุทธ์และตัดสินใจแก้ไขให้ถูกต้อง เช่นเดียวกับ Jackson and Schuler (2003 : 666 – 671) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ว่าควรมีบทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Role) คือ ต้องเป็นผู้ ที่เข้าใจสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและขององค์การ ต้องรู้จักตลาดและประเด็นทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลรู้จักวิธีและมีความสามารถในการนำความรู้ทางด้านกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งในมุมมองของ Tyson (1987) เห็นว่านักทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็นนักสถาปนิกขององค์การ (The architect model) โดยนักทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหาร ควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการ สร้างและพัฒนาองค์การในภาพรวม นอกจากนี้ Cathy Sheehan, Peter Holland and Helen De Cieri (2006, p.132) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ประเทศออสเตรเลีย โดยศึกษากับสมาชิกของ Australian Human Resource Institute (AHRI) ที่ ตอบแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 1,372 คน พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์จะเน้นบทบาททางด้าน กลยุทธ์ (Strategic)

Gilley and Maycunich (2000, p 316-325 อ้างถึงในเกษมณี หิรัญชนะโชค , 2547, น 19-22) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางเดียวกันกับ Ulrich แต่มองว่าบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของ บทบาทการเป็น ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Expert) โดย เสนอว่า หากต้องการพัฒนาองค์ให้มี ประสิทธิภาพนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทหลักประกอบด้วยการเป็นผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์การ (Organizational Expert) กล่าวคือ บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การ จะต้องเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในธุรกิจขององค์การ คือการมีความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับ ธุรกิจขององค์การ เข้าใจในทฤษฎีระบบและเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์การ มีความตื่นตัวด้าน การเมืองภายในองค์การคือการเป็นผู้ประสานประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยบทบาทนี้มี บทบาทรอง 3 บทบาท คือ 1) การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) จะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อคอยช่วยเหลือสมาชิกขององค์การในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน กำหนด ความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการนำสิ่งเหล่านี้ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วย 2) การเป็น คู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผล ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารให้ ผู้อื่นได้รับทราบถึงผลประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้จัดเตรียมนวัตกรรม

ต่างๆ สำหรับองค์การ และ 3) การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker) จะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือให้ฝ่ายแผนก และหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์การทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคีในการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้โดยการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันอย่างผสมกลมกลืน

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2544) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ของ Ulrich (1997) กล่าวคือบทบาทการเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic Player) ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้ทำกำไรให้กับธุรกิจเหมือนกับหน่วยงานอื่นๆในองค์การ โดยเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยมีบทบาทใน 3 ด้านย่อยๆ ดังนี้ 1) การเป็นผู้ให้คำปรึกษาทางธุรกิจ โดยเฉพาะ เรื่องของการบริหารคนให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานทุกคน 2) การเป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและองค์การที่สอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์การ และ 3) การเป็นผู้สนับสนุน โดยทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยทำการศึกษาค้นพบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่างๆ มีบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (เกษมสันต์ สารภี, 2549 ; วิมลรินทร์ จักขุจินดา และ วิไล สุขศิริวงษ์ 2548; ภูศิษ น้อยแสง และ ดรุณี มโนรัตน์, 2545 ; ดนัย เทียนพุด และคณะ, 2541) รวมทั้ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) โดยกล่าวว่านักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพจะต้องไม่ทำงานเพียงแค่งานประจำในหน้าที่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องสามารถทำงานเป็นคู่คิดให้กับฝ่ายบริหาร และ ฝ่ายอื่นๆ ในองค์การได้

2. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (Administrative Expert Role)

Ulrich (1997) ; Ulrich และ Brockbank (2005) กล่าวถึงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ คือ บทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดการ และ ปรับเปลี่ยนให้ระบบการทำงานประจำวันที่ใช้มีความพร้อมและทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ซึ่ง Carroll (1991) (อ้างถึงใน Paauwe, 2004) มีความเห็นที่สอดคล้องกัน โดยกล่าวว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical expert) กล่าวคือ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้มีความรู้ และ ความเชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง ในทำนองเดียวกันกับ Storey (1992)

(อ้างถึงใน Paauwe, 2004) เห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรบทบาทการเป็นผู้ให้บริการ (Handmaidens) คือ บทบาทในการให้บริการ ช่วยเหลือและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร ในขณะที่ Tyson (1987) (อ้างถึงใน Paauwe, 2004) มองว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติงานมีบทบาทเป็นแค่ผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงาน(The clerk of works model : มองว่า) เท่านั้น โดยไม่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทางธุรกิจ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารในสายงานหลัก และหน้าที่หลักของนักทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การเก็บประวัติ และ การจัดสวัสดิการ ส่วน Gilley and Maycunich (2000, p 316-325 อ้างถึงในกฤษฎา หิรัญชนะโชค , 2547, น 19-22) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ นั้นไม่เพียงพอ แต่ต้องมีบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Expert) ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ในขณะที่ Nadler and Nadler (1989, p 141- 207 อ้างถึงใน กฤษฎา หิรัญชนะโชค , 2547, น 14-16) เห็นว่า บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้มาใช้บริการ ซึ่งเป็นบทบาทรองของ บทบาทหลักเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant)

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ (Professional Practitioner) ว่านักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของการบริหารคนในองค์การ เช่น การสรรหา การจัดฝึกอบรมพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น โดยผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพต้องทำงานอย่างมีมาตรฐาน มีขั้นตอนกระบวนการในการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนและชัดเจน และยังมีนักวิจัยทำการศึกษาพบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่างๆ มีบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (เกษมสันต์ สารภี, 2549 ; วิรินทร์ จักขุจินดา และ วิไล สุขศิริวงษ์ 2548; ภูศิษ น้อยแสง และ ดรุณี มโนรัตน์, 2545 ; ดนัย เทียนพุ่ม และคณะ, 2541) รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Expert) โดยเน้นว่า นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ และ เข้าใจในกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบทบาทนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้รับบริการหรือพนักงานในองค์การ

3. บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion Role)

Ulrich (1997) ; Ulrich และ Brockbank (2005) กล่าวถึงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นที่พึ่งของพนักงาน คือ บทบาทในการสร้างบรรยากาศการทำงานขององค์กร พร้อมกับ มุ่งหากลยุทธ์และวิธีการจูงใจพนักงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยวัดความสำเร็จจากปัจจัยสำคัญ 2 ด้าน คือ การสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และ มีความรู้ ความสามารถ และ ทักษะเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Nadler and Nadler (1989, p 141- 207 อ้างถึงใน กฤษณา หิรัญชนะโชค , 2547, น 14-16) ให้ความเห็นว่า บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้มาใช้บริการ ซึ่งเป็นบทบาทรองของ บทบาทหลักเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) สอดคล้องกับ Schuler and Jackson (2001) (อ้างถึงใน Paauwe, 2004) ที่กล่าวถึงบทบาทในการสนับสนุน (Enabler role) คือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องคอยช่วยผู้บริหารในสายงานหลักให้ทำงานได้สำเร็จ ซึ่ง Gilley and Maycunich (2000, p 316-325 อ้างถึงในกฤษณา หิรัญชนะโชค , 2547, น 19-22) กล่าวถึงบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion) ว่าการเป็นผู้สนับสนุนพนักงานเป็นบทบาทที่จะต้องช่วยเหลือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับพนักงานอย่างสมดุลกับความต้องการของงาน (Work Demand) โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง 3 บทบาทคือ 1) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) หรือการเป็นผู้สร้างให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้า (Client Relationship) หรือการทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อถือและพร้อมที่จะรับคำแนะนำจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาให้สมาชิกในองค์กรเกิดทักษะการคิดแบบวิเคราะห์ 2) การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารโดยจะต้องฟังและถามคำถามที่เหมาะสมรวมทั้งสามารถนำเสนอความคิดเห็นอย่างชัดเจน และ 3) การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ให้สมาชิกในองค์กรเกิดความตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้าให้อยู่ในเชิงบวกและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ Storey (1992) (อ้างถึงใน Paauwe, 2004) มองว่าบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา (Adviser) ด้วย กล่าวคือ บทบาทการเป็นที่ปรึกษาภายในขององค์กร ต้องก้าวทันกับการพัฒนาใหม่ๆที่เกิดขึ้นในงาน เช่นเดียวกับ Jackson and Schuler (2003 : 666 – 671) ที่เห็นว่าควรมีบทบาทด้านการส่งเสริมให้นำไปใช้และให้คำปรึกษา (Enabler and Consultant Role) คือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงาน

ได้เป็นอย่างดี สามารถพัฒนาและบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงของการปฏิบัติ และเชิงนโยบาย สามารถจัดเตรียมข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์และให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานได้ สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำพนักงานได้ รวมถึงรู้และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับ Ulrich (1997) โดยมองว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุน หรือทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานนั้น ซึ่งณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544) เห็นว่าบทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนนั้นเป็นบทบาทย่อยของบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) ซึ่ง ภูศิษ น้อยแสง (2545) และ ดร.ณิ มโนรัตน์ (2544) ศึกษาพบว่าบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในไทยนั้น บทบาทที่ผู้บริหารองค์กรต้องการให้นักทรัพยากรมนุษย์มี คือ บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน

4. บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Role)

Ulrich (1997) ; Ulrich และ Brockbank (2005) กล่าวถึงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ว่าคือ บทบาทในการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ Storey (1992) (อ้างถึงใน Paauwe, 2004) ที่เห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบทบาทการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง (Change makers) ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้นกับพนักงาน และ องค์กร และสอดคล้องกับ Schuler and Jackson (2001) ที่เห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการสร้างสรรค์ (Innovator role) คือ นักทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้เกิดแนวคิดและนวัตกรรมในการทำงาน และแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรวมทั้งคุณภาพชีวิตทำงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย และบทบาทในการช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและความรู้ (Change and knowledge facilitator role) กล่าวคือ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับพนักงานและองค์กรซึ่งควรจะสัมพันธ์กับการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ด้วย ซึ่ง Carroll (1991 อ้างถึงใน Paauwe, 2004) กล่าวว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี บทบาทการเป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ (Innovator) คือ นักทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้จัดการ หรือ หัวหน้างาน ต้องสามารถแนะนำแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่นักทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้องได้ เช่น เรื่องผลผลิต หรือ การเพิ่มขึ้นของการขาดงาน เช่นเดียวกับ Storey (1992 อ้างถึงใน Paauwe, 2004) ที่กล่าวว่าบทบาท

การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง (Change makers) เป็นบทบาทที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้นกับพนักงาน และ องค์การ เช่นเดียวกับ Jackson and Schuler (2003 : 666 – 671) ที่กล่าวว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Role) มีความคิดริเริ่ม พร้อมที่จะลงมือปฏิบัติงานเสมอ หาวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์การมีความพึงพอใจมากขึ้น สร้างระบบวัดต่าง ๆ ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ และต้องคำนึงเสมอว่าได้ใช้วิธีการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลงและความรู้ (Change and Knowledge Facilitator) ต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถพร้อมในเวลาที่ต้องการใช้ความสามารถนั้น รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ

ส่วน Nadler and Nadler (1989, p 141- 207 อ้างถึงใน กฤษณา หิรัญชนะโชค, 2547, น 14-16) เห็นว่านักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของ โดยเป็นผู้กระตุ้น (Stimulator) ให้เห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และช่วยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างไร และเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ทำให้ผู้จัดการสายงานเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Nadler and Nadler (1989) มองว่าบทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทรองบทบาทหนึ่งของ บทบาทหลักในเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) ขององค์การ

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย มีนักวิจัยทำการศึกษาพบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่างๆ มีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (เกษมสันต์ สารภี , 2549 ; วิมรินทร์ จักษุจินดา และ วิไล สุขศิริวงษ์ 2548; ภูศิษ น้อยแสง และ ดรฤณี มโนรัตน์, 2545 ; ดนัย เทียนพุด และคณะ, 2541)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่าน เห็นว่า นักทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีบทบาทด้านอื่นๆ อีก เพิ่มเติม เช่น บทบาทในการเป็นผู้บริหารแรงงาน (The contract manager model) ซึ่ง Tyson (1987 อ้างถึงใน Paauwe, 2004) มองว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในระดับหัวหน้างานต้องทำงานเน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสหภาพแรงงาน นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเชี่ยวชาญในการจัดการกับสหภาพแรงงาน แก้ไขปัญหาแบบรายวันและเป็นฝ่ายตอบสนองต่อปัญหาของสหภาพแรงงานที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Storey (1992) (อ้างถึงใน Paauwe, 2004) ที่เห็นว่านัก

ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทการเป็นผู้รักษากฎระเบียบ (Regulators) คือ บทบาทที่คอยควบคุมดูแล กำกับ พนักงานและสภาพแรงงานให้เป็นไปตามข้อบังคับการทำงานที่ได้ตกลงกันไว้ ในทำนองเดียวกันกับ Jackson and Schuler (2003 : 666 – 671) ที่กล่าวถึงบทบาทด้านการตรวจสอบและรักษา (Monitoring and Maintaining Role) ต้องมีความรับผิดชอบและแน่ใจว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีมาตรฐานสูงและถูกต้องตามหลักจริยธรรม ต้องทำให้แน่ใจว่ามีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานเป็นอย่างดี ช่วยเหลือองค์การในการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างวัตถุประสงค์ร่วม รวมทั้งต้องตรวจสอบทัศนคติของพนักงานและใส่ใจต่อเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ

Gilley & Egglund (1989) (อ้างถึงใน เกษมสันต์ สารภี, 2549.น. 15) ได้เสนอตัวแบบบทบาทในงานทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บทบาทการใช้ประโยชน์ (Utilization) รับผิดชอบในกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น 2) บทบาทการวางแผน (Planning) ประกอบด้วยการสรรหาคัดเลือก และ การวางแผนอาชีพ และ 3) บทบาทการพัฒนา (Development) ประกอบด้วยการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา นอกจากนี้ Carroll (1991) (อ้างถึงใน Paauwe, 2004) ยังเสนอบทบาทเพิ่มเติม คือ บทบาทในการถ่ายโอนอำนาจ (Delegator) คือ นักทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริม และ สนับสนุนให้อำนาจแก่ผู้บริหารในสายงานหลักเข้ามามีส่วนในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

Gilley and Maycunich (2000, p 316-325 อ้างถึงในภุชญา หิรัญชนะโชค , 2547, น 19-22) เสนอเพิ่มเติมว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทบทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) การเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาและประยุกต์การทักษะและขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน และต้องเป็นผู้ที่ประยุกต์การให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ และจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการของการให้คำปรึกษา โดยบทบาทนี้มี 3 บทบาทรอง คือ 1) การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ที่มีคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ 2) การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจถึงความต้องการขององค์การโดยการพัฒนาความคิดริเริ่มเกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ รวมทั้งต้องประเมินผลของการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย และ 3) การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) จะต้องเป็นผู้พยายามต่อสู้และชี้ให้สมาชิกในองค์การเห็นถึงสิ่งที่ปัญหา และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา และเตรียมวิธีการใน

การแก้ปัญหานั้นด้วย ซึ่ง สอดคล้องกับ Ulrich and Brockbank (2005) ที่เห็นว่า นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้เพราะมุ่งเน้นที่ผลผลิตของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับทิศทางธุรกิจขององค์กร ต้องเพิ่มบทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) เป็นบทบาทที่การสร้างอนาคตให้องค์กรโดยสร้างแผนพัฒนาเฉพาะรายให้กับบุคลากรที่มีความสามารถ และบทบาทการเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR leader) เป็นบทบาทสำหรับผู้นำ หรือ ผู้บริหารงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ที่จะต้องให้ความสำคัญ และ เห็นคุณค่าของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ทั้งองค์กรเห็นความสำคัญของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน นอกจากนี้มีความสามารถในการบริหารหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว ต้องสามารถช่วยหน่วยอื่นๆ ในองค์กรในการค้นหา และ พัฒนาผู้มีความสามารถในหน่วยนั้นๆ ตลอดไปจนถึงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กร และ ทำให้องค์กรมีการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ก็ให้ความสำคัญกับบทบาทการมีภาวะผู้นำภายในองค์กร (Leadership) นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการตัดสินใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม และ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

2.3 กิจกรรม หน้าที่และความรับผิดชอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ขอบเขตภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล หรือ หน้าที่และความรับผิดชอบของงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมาย และ ขอบเขตของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน (สุชาติ รังสินันท์ และคณะ.2540) เช่น

สมพงษ์, 2523 ; Beach, 1965 (อ้างถึงใน คณานุช หล้าป้อม, 2545) ได้สรุปขอบข่ายหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
5. การพัฒนาและฝึกอบรม
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน

8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย และการให้ออกจากงาน

9. การนำกฎระเบียบออกมาใช้ และ รักษากฎระเบียบนั้น

10. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล

13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

14. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

Randall S Schuler (1984) (อ้างถึงใน สุชาติ รังสินันท์ และคณะ.2540) ได้กำหนดกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน (Human Resource Planning)

2. การบริหารกำลังคน ได้แก่ การสรรหา เลือกสรร และ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน (Staffing, including recruitment, selection, and socialization)

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising)

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

6. แรงงานสัมพันธ์ (Union-management relationships)

Tichu et al (1984), Tsui (1984), Ulrich และ Lalue (1990) (อ้างถึงใน สุชาติ รังสินันท์ และคณะ.2540) ได้กล่าวเกี่ยวกับขอบเขต หรือ หน้าที่ของงานทรัพยากรบุคคลว่า จำแนกได้เป็น 6 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การบริหารกำลังคน

2. การพัฒนา

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การให้รางวัลตอบแทน

5. การออกแบบโครงสร้างองค์การ และ

6. การติดต่อประสานงาน

Dave Ulrich (Ulrich, 1987) กล่าวว่า กิจกรรมของงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ พฤติกรรมที่นักทรัพยากรมนุษย์พึงกระทำ ซึ่งสามารถแบ่งแยกได้ออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. กิจกรรมการออกแบบองค์การ หมายถึง กิจกรรมการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การเพื่อให้เป็นองค์การในแบบที่ต้องการ
2. กิจกรรมการจัดการเกี่ยวกับพนักงาน หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการสรรหา การเลื่อนขั้น และ แต่งตั้งพนักงานในทุกระดับขององค์การ
3. กิจกรรมเกี่ยวกับผลตอบแทนแก่พนักงาน หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนทุกประเภท เช่น เงินเดือนพื้นฐาน สวัสดิการ และค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆที่ไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้อย่างต่อเนื่อง
4. กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะในการทำงานให้กับพนักงานโดยผ่านการฝึกอบรม การเปลี่ยนงาน การให้คำปรึกษา การโยกย้ายข้ามแผนกหรือฝ่าย รวมไปถึงการมอบหมายงานที่สำคัญต่อองค์การ
5. กิจกรรมเกี่ยวกับการประเมิน หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การให้ผลย้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นการกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับการประเมินที่ชัดเจนร่วมกันทั้งพนักงานและองค์การ
6. กิจกรรมเกี่ยวกับการสื่อสาร หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับพนักงานเพื่อจะได้รับรู้ร่วมกันว่า สิ่งใดที่จำเป็นต้องทำ ทำไมต้องทำ และจะทำเมื่อไร ด้วยวิธีการใด

Wayne F.Cascio (1989) (อ้างถึงใน สุชาติา รังสินันท์ และคณะ.2540) กล่าวว่า ขอบเขตการรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ หน้าที่ความรับผิดชอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เกี่ยวข้องกับ 6 ด้าน คือ

1. การดึงดูดความสนใจด้วยการรวมงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน กำหนดจำนวนคนและความชำนาญที่ต้องการ การสร้างความเท่าเทียมให้โอกาสแก่ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ
2. การเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดกับงานมาทำงานในองค์การ
3. การธำรงรักษาคนไว้ โดยการให้รางวัลตอบแทน สำหรับผลงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การรักษาสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ

5. การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และ ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ใช้การสังเกตการณ์ การประเมินพฤติกรรม และ ทศนคติต่องาน

6. การยอมรับกฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ร่วมกันในการเลื่อน การโอน การย้าย

สุนันทา เลานันท์ (2546, น.5) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมาย ขององค์การ กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การวิเคราะห์งาน
3. การสรรหา
4. การคัดเลือก
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การจ่ายค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์
8. การพัฒนาองค์การ
9. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

ไพโรจน์ อุลัด (2548) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ (<http://isc.ru.ac.th/data/BA0003285.doc> เข้าถึงเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2553)

1. การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์การมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้ นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์การต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์การ ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์การ และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์การต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์การดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์การ ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์การ

12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ซึ่งผลจากการกระทำตามกิจกรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อพนักงานขององค์กรในหลายด้าน เช่น คุณภาพของพนักงาน ความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนในองค์กร รวมไปถึงความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

กิจกรรม หน้าที่และความรับผิดชอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

จากการวิจัยของ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เมื่อปี พ.ศ. 2540 เรื่อง แผนทิศทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง โดย สุชาติ รั้งสินันท์ และคณะ ได้สรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการไทยไว้ ดังนี้

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ คือ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ระดับกรม จะรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคลของกรมนั้นๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและหลักการบริหารงานบุคคล

หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ระดับกระทรวง ซึ่งสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง นอกจากทำหน้าที่รับผิดชอบตามข้อ 1 ในฐานะผู้ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลในสำนักงานปลัดกระทรวงที่เป็นหน่วยงานระดับกรมเช่นเดียวกับกรมอื่นๆ แล้ว ยังมีหน้าที่ในระดับกระทรวงเพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นภาระหน้าที่ที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนกำหนดให้เป็น

อำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวง หรือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวง หรือ อ.ก.พ.กระทรวง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและการจัดกรอบอัตรากำลังวิเคราะห์และเสนอแนะการปรับปรุงระบบงานและโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย โอน เลื่อนระดับของข้าราชการ และการจัดทำทะเบียนประวัติ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับความชอบและบำเหน็จบำนาญและการจัดสวัสดิการ
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการสอบสวน เสร็จสร้างทางวินัย การฝึกอบรม การปรับปรุงและพัฒนาสมรรถภาพของข้าราชการ และลูกจ้าง
5. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โดยสรุปแล้ว กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ ภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล จะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในงานการสรรหา พัฒนา บำรุงรักษา และใช้ประโยชน์บุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีบทบาทสนับสนุน (Staff Function) ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติในกลุ่มงานหลัก (Line) โดยสามารถแบ่งภารกิจออกได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ภารกิจเกี่ยวข้องกับกำลังคน ได้แก่ การสรรหา เลือกรับ บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อน โอน ย้าย จัดทำทะเบียนประวัติ และ ข้อมูลบุคคล
2. ภารกิจเกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดระบบงาน การจัดกรอบอัตรากำลัง
3. ภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ
4. ภารกิจเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ วินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ บำเหน็จบำนาญ เจ้าหน้าที่สัมพันธ์ และ สวัสดิการ
5. ภารกิจเกี่ยวข้องกับการประเมินผลและการจูงใจ ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังตารางตารางเปรียบเทียบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ

ตารางที่ 1.2 เปรียบเทียบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	Beach (1965)	Randall S Schuler (1984)	Tichu et al (1984),	(Ulrich, 1987)	Wayne F.Cascio (1989)	สุวัฒน์ เทาหันันท์ (2546)	ไพโรจน์ อุดัด (2548)	ก.พ. (2540)
การสรรหา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การบรรจุและแต่งตั้ง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การฝึกอบรมและการพัฒนา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การจ่ายค่าตอบแทน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การประเมินผลการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓		✓	✓	✓
การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	✓				✓	✓	✓	✓
แรงงานสัมพันธ์ หรือการร้องทุกข์ และ วินัยในการทำงาน		✓				✓	✓	✓
ระบบบำเหน็จบำนาญ							✓	✓
การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน	✓							
การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้ ผู้บังคับบัญชาทราบ	✓							
การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล	✓							
การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	✓					✓		
การวางแผนทรัพยากรกำลังคน	✓	✓	✓			✓		
การออกแบบงาน องค์การ และ โครงสร้างองค์การ			✓	✓				
การติดต่อประสานงาน			✓					
การรักษาสภาพการทำงานและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน					✓			
การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับ พนักงาน				✓				
การวิเคราะห์งาน						✓	✓	

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	Beach (1965)	Randall S Schuler (1984)	Tichu et al (1984),	(Ulrich, 1987)	Wayne F.Cascio (1989)	สุนันทา เลาหันนท์ (2546)	ไพโรจน์ ฤดี (2548)	ก.พ. (2540)
มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร							✓	
การสร้างทีมงาน							✓	

จากผลการเปรียบเทียบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8 กิจกรรม ดังนี้ การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้านแรงงานสัมพันธ์หรือการอุทธรณ์ และ ร้องทุกข์ และ ด้านบำเหน็จและบำนาญ

2.5 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance)

นักวิชาการหลายคนมีมุมมองเรื่องผลการปฏิบัติงานขององค์กรแตกต่างกันออกไป แต่ส่วนใหญ่จะมองที่มุมของผู้ถือหุ้น คือ ดูจากความสามารถในการผลิต หรือ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น ROI, สินทรัพย์ หรือ ส่วนของผู้ถือหุ้น (Arthur,1994; Huselid,1995 อ้างถึงใน Hailey,2005) แต่ก็มึ้นักวิชาการบางท่านที่มองว่า ถ้าจะดูผลการปฏิบัติงานขององค์กรจากแค่ความสามารถในการผลิต หรือ ตัวชี้วัดทางการเงินยังไม่เพียงพอ เพราะ ไม่ได้พิจารณาถึงส่วนที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อผู้มีส่วนร่วมในองค์กรอื่นๆ เช่น พนักงาน สหภาพแรงงาน และ สังคม (Paauwe,2004) นอกจากนี้แล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard ที่พิจารณาทั้ง ตัวชี้วัดทางการเงิน ด้านลูกค้า และพนักงาน ก็เป็นที่ใช้กันอยู่เช่นกัน (Becker et al,2001 อ้างถึงใน Hailey,2005)

นอกจากนี้ Kanter (1981) ยังกล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กร หมายถึง ผลงาน หรือ ผลลัพธ์ที่องค์กรวัดได้ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้ โดยมีนักวิชาการหลายๆด้าน มองว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานทางการผลิต การเงิน กฎหมาย รวมไปถึงจนถึง การพัฒนาองค์กร และในหลายปีที่ผ่านมา หลายๆองค์กรก็พยายามที่จะวัดการปฏิบัติงานขององค์กรโดยวิธี Balanced Scorecard ซึ่ง

ผลการปฏิบัติงานจะถูกติดตามและวัดในหลายด้าน เช่น ด้านการเงิน การดูแลลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการดูแลพนักงานขององค์กรเองด้วย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในส่วนราชการ และ รัฐวิสาหกิจของไทย จึงขอเสนอผลการปฏิบัติงานขององค์กรในบริบทของส่วนราชการ และ รัฐวิสาหกิจของไทยโดยละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในราชการไทย

ในภาคราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบราชการให้มีความเข้มแข็ง ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ เน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน ได้กำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ ต้อง เรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน และได้กำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการขึ้น เพื่อที่จะได้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ ได้ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2548 ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ว่าจ้างบริษัท ไทยเรทติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องดำเนินการจัดทำคำรับรอง และ รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ คือ ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพ และ ด้านการพัฒนาองค์กร

ซึ่ง คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะมีน้ำหนักรวม ร้อยละ 100 โดย การกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละมิตินั้น ทางบริษัท ไทยเรทติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) จะดำเนินการกำหนดโดยอาศัยข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นจากส่วนราชการ และ มติจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร. http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1374, เข้าถึงเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2553)

ซึ่งในแต่ละมิติมีประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนี้

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล โดยวัดจาก ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ และ ผลสำเร็จตามพันธกิจของส่วนราชการ

มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยวัดจาก ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ การป้องกันการทุจริต

มิตีที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยวัดจาก การรักษา มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณและการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย การ ควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน และ การพัฒนานโยบาย

มิตีที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งวัดจาก การบริหารจัดการองค์การ

จากมิตีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุป ความหมายของผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ได้ดังนี้ ว่า ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งคุณภาพในการให้บริการและการพัฒนา องค์การของส่วนราชการนั้นๆ

อย่างไรก็ตาม การที่ส่วนราชการต่างๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตาม เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. (2549ข, น.3 – 12) จึงได้ร่วมกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติศึกษา หาวิธีการ หรือ เครื่องมือที่จะช่วยให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถ ปฏิบัติราชการได้บรรลุผลตามที่ต้องการ จนได้ออกมาเป็น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ โดยเทียบเคียงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติว่า เป็นเครื่องมือ หรือ แนวทางที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิผลที่สุด และ ได้นำมา ปรับใช้โดยคำนึงถึงบริบทของราชการไทย และ วิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์การ เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ภารกิจของหน่วยงาน รวมไปถึงจนถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับ หน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และ การดำเนินงานของ องค์การ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากร บุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งทั้ง 7 หมวดมีความเชื่อมโยง กันอย่างเป็นระบบ และ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกระบวนการ และ ส่วนผลลัพธ์

2.1 ส่วนกระบวนการ แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มย่อย ตามลักษณะการปฏิบัติการ ดังนี้

2.1.1 กลุ่มการนำองค์การ ประกอบไปด้วย หมวด (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทั้ง 3 หมวดนี้จะมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

2.1.2 กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย หมวด (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ หมวด (6) การจัดการกระบวนการ ซึ่งหมายความว่า ทั้งบุคลากร และ กระบวนการ ต้องไปด้วยกันจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

2.1.3 กลุ่มพื้นฐานระบบ คือ หมวด (4) การวัด วิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพที่มีการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจดำเนินการงานต่างๆ

2.2 ส่วนผลลัพธ์ คือ หมวด (7) ผลลัพธ์การดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับมิติทั้ง 4 มิติในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการพัฒนาองค์การ นั่นเอง

ผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจของไทย

รัฐวิสาหกิจในประเทศไทยเกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 โดยคณะราษฎร (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ <http://www.sepo.go.th/soes.html?menu=15>, เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553) ซึ่งได้จัดตั้งรัฐวิสาหกิจทางการเงิน เช่น ธนาคารเอเซีย ธนาคารมณฑล และบริษัทไทยเศรษฐกิจประกันภัย รัฐวิสาหกิจทางอุตสาหกรรม อันได้แก่ บริษัทข้าวไทย บริษัทประมงไทย บริษัทเดินเรือไทย และบริษัทไทยเดินเรือทะเล ส่วนรัฐวิสาหกิจทางด้านพาณิชยกรรม ได้แก่ บริษัทค้าพืชผลไทยและบริษัทพืชกลีกรวม เป็นต้น รัฐวิสาหกิจต่างๆ เหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นภาคการเงิน ประกันภัย การเดินเรือ หรือพาณิชยกรรม เกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่สองเพื่อบูรณะและฟื้นฟูเศรษฐกิจ และสังคมให้เจริญก้าวหน้า และ เพื่อจัดทำกิจการที่เป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน และกิจการที่มีผลโดยตรงต่อความมั่นคงของประเทศเพื่อดำเนินการด้านอุตสาหกรรม และพาณิชยกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการใน ด้านอุปโภคบริโภคของประชาชนให้เพียงพอ เพื่อประกอบกิจการที่เกี่ยวข้องกับสงคราม เช่น เชื้อเพลิง เป็นต้น รวมทั้งเพื่อดำเนินกิจการที่เป็นบริการประชาชนที่ภาคเอกชนยังไม่มีความพร้อมทั้งในด้านเงินทุน และความสามารถ

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีรัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่กระทรวงการคลังเป็นผู้กำกับดูแล รวมทั้งสิ้น 58 แห่ง แบ่งเป็น 9 สาขา สามารถสร้างรายได้ให้รัฐประมาณ 2.7 ล้านล้านบาท และมีกำไรประมาณ 2.3 แสนล้านบาท ด้วยเหตุนี้ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจึงเป็นปัจจัยสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย แม้ว่า รัฐวิสาหกิจจะมีอิสระในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้จัดตั้งขึ้น แต่ก็ต้องมีการพัฒนา กำกับดูแล และควบคุมการดำเนินการในภาพรวมเช่นกัน ซึ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าว คือ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง มีหน้าที่หลักในการกำกับดูแล และ สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้มีระบบบริหารจัดการที่ดี เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการแข่งขันอันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, www.sepo.go.th, เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553)

ด้วยเหตุที่รัฐวิสาหกิจมีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างสูง กล่าวมา จึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจเหล่านี้ ซึ่งได้เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 โดยคณะรัฐมนตรีในขณะนั้นเห็นชอบให้มีการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อติดตาม กำกับ และ ควบคุมประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ปัจจุบัน การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจะถูกประเมินใน 3 มิติหลัก ดังนี้

1. การดำเนินงานตามนโยบาย
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในรูปตัวชี้วัดทางการเงิน และ ไม่ใช่

การเงิน

3. การบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยมิติย่อยอีก 5 ด้าน คือ การบริหารจัดการของบทบาทคณะกรรมการ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

อย่างไรก็ตาม รัฐวิสาหกิจบางแห่งได้จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย ในขณะที่รัฐวิสาหกิจบางแห่งไม่ได้จดทะเบียน จึงได้มีการกำหนดน้ำหนักของมิติทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน ดังนี้

กลุ่มรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จะไม่พิจารณาในมิติของการดำเนินงานตามนโยบาย และพิจารณาเฉพาะ 2 มิติที่เหลือ คือ มิติผลการดำเนินงาน และ มิติการบริหารจัดการองค์การ และ กำหนดน้ำหนักการประเมินผล ร้อยละ 70 และ ร้อยละ 30 ตามลำดับ

กลุ่มรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จะพิจารณาทั้ง 3 มิติที่กล่าวไว้ข้างต้น คือ มิติของการดำเนินงานตามนโยบาย มิติผลการดำเนินงาน และ มิติการบริหาร

จัดการองค์การ และ กำหนดน้ำหนักการประเมินผล ร้อยละ 20 (+/- 10) ร้อยละ 50 (+/- 10) และ ร้อยละ 30 ตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, www.sepo.go.th เข้าถึงเมื่อ วันที่ 20 สิงหาคม 2553)

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ กับ ผลการปฏิบัติงานของ องค์การ

Hailey (2005) กล่าวว่า สำหรับความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของนักทรัพยากร มนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้น หากนักทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติได้ตามบทบาท ทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดนักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Human Resource Champion) ของ Ulrich แล้ว ก็จะนำไปสู่การกระตุ้นผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น

ภูข้าว จันทรมณี (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง บทบาทของนัก ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ กรณีศึกษา บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด และ บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด พบว่า ทั้ง 2 บริษัท มีบทบาท ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เหมือนกัน คือ บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร (Employee Champion) ที่ทำหน้าที่จัดการช่วยเหลือผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มความสามารถ ของพนักงานให้สูงขึ้น และเพื่อให้พนักงานสามารถแสดงผลการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และ ได้ เสนอแนะไว้ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ควรจะปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองมาเป็นการทำงานเชิงรุก เพื่อ พัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สู่ความเป็นเลิศ โดยนักทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาท การปรับวิสัยทัศน์งานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เข้ากับวิสัยทัศน์ทางธุรกิจของ องค์การ เพื่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

นอกจากนี้ ภูศิษ น้อยแสง (2545) ได้สรุปผลการศึกษาว่า บทบาทของนัก ทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ulrich ทั้ง 4 ด้านจะช่วยให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการ แข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างก้าวหน้า ยิ่งย่น เนื่องจากองค์การสามารถใช้ประโยชน์จาก ทุนมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ (ภูศิษ น้อยแสง, 2545) ส่วนวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, รวบรวม, 2552, น. 122-127) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาครัฐวิสาหกิจของไทย พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ของไทยในภาพรวมแล้ว ยังคงแสดงบทบาทในเชิงตั้งรับ คือ ด้านการ เป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่มากที่สุด และแสดงบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่จัดว่าเป็น

บทบาทในเชิงรุกน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบทั้ง 3 กลุ่มแล้ว พบว่า นัก
ทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชน และ รัฐวิสาหกิจ แสดงบทบาทในเชิงรุกมากกว่านักทรัพยากร
มนุษย์ในภาครัฐ